

## ESTUDIO DE CASO DE ALMACENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE LA PESCA BLANCA EN LA BODEGA DE ACOPIO "ÁNGEL DEL MAR" APLICANDO DERIVADAS EN RELACIÓN A COSTOS E INVENTARIOS, (APLICACIÓN NIC 2), EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, CANTÓN SALINAS, PERIODO 2014-2015

### CASE STUDY OF STORAGE AND MARKETING OF WHITE FISHING IN THE CELLAR COLLECTION "Sea Angel" Applying ARISING IN CONNECTION WITH COSTS AND INVENTORIES (IAS 2 APPLICATION), IN THE PROVINCE OF SANTA ELENA, SALINAS CANTON, 2014-2015

Arturo Gustavo Benavides Rodríguez<sup>1</sup>  
Lenin Bolívar Balseca Tapia<sup>2</sup>  
Sandra Sayonara Solórzano Solórzano<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 18 febrero 2016

Fecha de aceptación: 02 septiembre 2016

#### **Resumen**

*La distribución y venta de los productos de la pesca en Santa Elena se ha constituido en un factor importante en la economía local y fuente primordial de ingreso familiar, sin embargo su almacenamiento y comercialización no es el más adecuado e idóneo, tal es el caso de una de las bodegas de acopio más populares del sector, esta es la Bodega de Acopio "Ángel del mar", microempresa que se dedica al almacenamiento y comercialización de pesca blanca dentro del Puerto Santa Rosa del Cantón Salinas - Ecuador. En tal sentido la idea central de este trabajo es analizar su modo de funcionamiento y administración, en cuanto a sus dos actividades principales: el abastecimiento en las bodegas y el expendio de los peces, sobre todo en los tiempos críticos (vedas), aplicando ciertos métodos matemáticos y relacionándolos con las normativas ecuatorianas de pesca. El trabajo propone una lectura de la percepción que tiene el propietario respecto de su empresa y el entorno económico que estos negocios a escala afectan directamente en la economía local.*

**Palabras clave:** Almacenamiento, comercialización, estudio económico, pesca blanca, relación costo e inventarios.

#### **Abstract**

*The distribution and sale of fishery products in Santa Elena has become an important factor in the local economy and major source of household income, but its storage and marketing is not the most appropriate and suitable, as in the case of one of the most popular wineries collection industry, this is the winery of Collection "Sea Angel" micro-enterprise that is dedicated to the storage and sale of white fish in the Puerto Santa Rosa Salinas Canton. In this respect the thrust of this paper is to analyze its mode of operation and management, in terms of its two main activities: providing in the cellars and the sale of fish, especially at critical times (closures), applying certain mathematical methods and relating with Ecuadorian fishing regulations. The paper*

---

<sup>1</sup>Investigador acreditado Adscrito por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Adscrito a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena – Ecuador (UPSE), Magister, Doctorando en Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Dirección de correo: [abenavides@upse.edu.ec](mailto:abenavides@upse.edu.ec), <http://orcid.org/0000-0002-4664-0615>

<sup>2</sup>Adscrito a la Universidad Técnica de Machala, El Oro-Ecuador, Economista, Master, Dirección de correo: [lbalseca@utmachala.ec.edu](mailto:lbalseca@utmachala.ec.edu).

<sup>3</sup>Adscrito a la Universidad Técnica de Machala, El Oro-Ecuador, Master, Dirección de correo: [ssolorzano@utmachala.edu.ec](mailto:ssolorzano@utmachala.edu.ec)

*proposes a reading of the perception about their own business and the economic environment affecting these businesses to scale directly into the local economy.*

**Keywords:** *Storage, marketing, economic study, white fish, cost and inventory.*

## **1. Introducción**

### **La pesca en el mercado de Santa Elena**

La provincia de Santa Elena, de acuerdo al reporte de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros del año 2012 tiene un total de 31 caletas pesqueras (Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2012); la pesca se desarrolla a lo largo del perfil costero. Es precisamente esta riqueza ictiológica, dada por la condición de ser un país frente al mar lo que genera una gran diversidad biológica, encontrándose abundantes especies de valor comercial, esa posibilidad siempre a la mano de tener garantizado el sustento, la que explica el relativo nivel de permanencia de las poblaciones del perfil costero.

La pesca constituye una de las actividades económicas más importantes en la Provincia de Santa Elena, siendo la primera de estas la actividad principal del sustento familiar en todo el perfil costanero. El cantón Salinas, como un referente pesquero a nivel provincial, cuenta con dos puertos importantes en donde se realiza con mayor énfasis la comercialización de las diferentes especies, razón por la que aquí se ubican la mayor cantidad de bodegas de acopio de pesca blanca y mariscos, estos puertos son: Anconcito, y Santa Rosa.

Por años, el trabajo de los habitantes de estos dos sitios ha consistido en la pesca, siendo artesanal e industrial (pesca de altura), predominando la pesca artesanal en dichos puertos pesqueros. Las bodegas de acopio juegan un importante rol en el mercado sectorial; básicamente el proceso de comercialización que realizan sus propietarios consiste en tres etapas:

1. Los dueños de las embarcaciones negocian directamente la mercadería,
2. Luego el acopio de las especies en el almacenamiento, y,
3. Mercadeo con los clientes nacionales o extranjeros (Robbins , 2004).

Es necesario considerar que durante el año, existen dos periodos críticos de veda que son en los meses de Marzo y Septiembre, periodos donde se restringe la captura de las diferentes especies, lo que ocasiona que se disminuyan considerablemente los ingresos, esta restricción da lugar a que estratégicamente se comercialice los stocks de reservas existentes en los inventarios de las diferentes bodegas.

Para nuestro caso de estudio que es la actividad económica (almacenamiento y comercialización), incorpora un mercado a quién vender, por lo que es necesario contar con facilidades para desembarcar y conservar la producción (muelles, puertos, cadenas de fríos, bodegas de almacenamiento)

### **La Pesca en el mercado de Anconcito - Santa Rosa**

La producción pesquera es una de las actividades que predomina en el Cantón Salinas (Anconcito-Santa Rosa), en esta actividad intervienen diferentes factores, que hacen de esta un tema interesante de estudio, se puede identificar claramente como a través de las diferentes etapas se va desarrollando la misma, por lo que se puede denotar la relación que tienen los costos e inventarios en el almacenamiento y comercialización de la pesca blanca.

Algunos de los microempresarios que participan en esta actividad pesquera, desconocen sobre los mecanismos necesarios para manejar eficazmente la administración de sus locales, y más aún, no han analizado los resultados de los costos de ventas anteriores con los actuales, creando un ambiente

de incertidumbre en la organización, provocando en ciertas ocasiones, inversiones innecesarias (Zapata, 2011).

Es importante resaltar el rol que tienen dentro de esta actividad los inventarios, es decir, las entradas y salidas de pesca con la que cuentan las bodegas de acopio, del almacenamiento de la materia prima que en un determinado momento comercializaran y de su manejo depende mucho esta actividad, así que es por esto que mantener el adecuado uso de los inventarios es parte fundamental del desarrollo de dichos negocios que permite conocer a exactitud las cantidades de cada especie de peces con las que disponen en cada época del año dentro del negocio, haciendo referencia a la veda que existen para las distintas especies que conforman la pesca blanca, las entradas y salidas del almacenamiento de esta pesca es considerada como la comercialización de la misma.

Se realizó un análisis de literatura respecto al mercado interno y externo del sector pesquero, en función de las estrategias comerciales existentes, a fin de elaborar un diagnóstico sobre su situación actual, uno de los textos revisados fue el (Gobierno autónomo Provincial de Santa Elena, 2010), que destaca el subsector industrial, por ser poseedor de embarcaciones dotadas con mejores y mayores tecnologías, difiere del sector artesanal en el poder de pesca, las especies objetivo, la capacidad de bodega, autonomía de pesca, sistemas de conservación de la pesca, entre otros.

Al respecto se tomó como referencia el trabajo de (Benavides & Lupe, 2014) sobre las estrategias de comercialización de la pesca en la Provincia de Santa Elena, quienes realizan un estudio sobre la precariedad e inequidad en el sector, mencionan que esto se debe a la forma en que opera la actividad, independientemente de que el pescador tenga o no una embarcación, el gran beneficiario de la misma es el comerciante que a nivel de filo de playa compra los productos de la pesca, fija el precio a su voluntad y discreción, este actor está estrechamente vinculado, pudiendo ser la misma persona en la figura del armador, quien ha contratado a la tripulación para la faena de pesca. De la información obtenida, se deduce que en la pesca se reedita la vieja figura del “fomentador”, personaje que por la vía de préstamos continuos compromete al pescador; sin duda, una propuesta sería de intervención en el sector pasa por incidir en la fase de comercialización, la que como se observa, está vinculada al fomento –crédito para la pesca.

### **Almacenamiento y Comercialización en la Bodega “Ángel del Mar”**

La bodega de acopio “Ángel del mar” inició sus labores en el año 2007, en sus inicios operaba a pequeña escala, estableciendo su mercado exclusivamente en el puerto de Santa Rosa, donde se posesiona como uno de los negocios más reconocidos del cantón Salinas ya que también comercializa sus productos en el vecino país de Perú, sin embargo, pese a su crecimiento y la experiencia que su propietario ha adquirido a través del tiempo, éste maneja empíricamente los costos de sus productos para la comercialización

Ésta bodega para su actividad tiene que considerar la variación de los costos de todos sus productos en los cuatro periodos comerciales bien determinados (enero-marzo; abril-mayo; junio-octubre; noviembre-diciembre), en estos periodos la producción pesquera local no es suficiente para abastecer a los mercados locales, por lo que las empresas buscan abastecerse de productos en otros mercados.

No obstante, la aplicación de estrategias de acopio y comercialización junto al análisis de los costos de los últimos periodos podría contribuir al crecimiento organizacional de esta bodega, permitiendo fomentar el uso de las herramientas administrativas y haciendo uso de la información económica para proyectarse con nuevas estrategias en el futuro (Olazábal, Mora, & Mantilla, 1980).

Para efectuar la comercialización de la pesca blanca la bodega de acopio “Ángel del mar”, debe considerar varios aspectos medulares, entre los principales es el costo (costos fijos, variables, totales) (Junta de Normas internacionales de Contabilidad, 2005), necesarios para determinar el adecuado precio de venta de la pesca.

Durante el proceso de comercialización existen épocas donde se obtiene el máximo de rentabilidad, así mismo existe otro periodo en el cual disminuye, esto se da por las denominadas vedas, es ese lapso de tiempo donde las bodegas de Acopio deben usar sus estrategias para mantener equilibrados sus ingresos abasteciendo a sus consumidores con el stock que tengan o caso contrario reemplazando tales especies con otras que también sean demandadas, esto a su vez trae consigo la variación de precio.

Ante esta realidad de vedas y restricciones, almacenamiento y comercialización adecuados, se ha considerado necesario construir un ejercicio matemático para poder entender cómo aplicar el manejo de Costos de Inventarios en los periodos críticos y regulares de almacenamiento en el local seleccionado.

El objetivo del presente trabajo es determinar los costos de almacenamiento y comercialización mediante la aplicación de las derivadas en donde se establecerá los factores que inciden en el acopio de la pesca blanca en la bodega ANGEL DEL MAR de la provincia Santa Elena del cantón Salinas periodo 2014-2015.

La investigación realizada sobre el estudio de caso de almacenamiento y comercialización de la pesca blanca en la bodega “Ángel del mar” se basó en la relación costos e inventarios con la aplicación de la norma NIC 2 “Inventarios”

La Norma Internacional de Contabilidad (N.I.C) 2 establece la prescripción del tratamiento contable de los inventarios. Esta norma sirvió como una guía práctica para la determinación de los costos generados por el almacenamiento y comercialización de la pesca blanca en la bodega “Ángel del Mar”

## 2. Material y métodos

Se trató de una investigación tipo exploratoria – analítica. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010). El trabajo se realizó en base a la variable “almacenamiento y comercialización de la pesca blanca artesanal”. Para arribar a los datos se utilizaron dos técnicas: sondeo y análisis de contenidos, con los instrumentos guía de entrevista y guía de observación estructurada y semi estructurada, respectivamente

**Población.** Estuvo constituida por los trabajadores de la Bodega de acopio y comercialización “Ángel del Mar”; ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón Salinas, periodo 2014 – 2015, cuyo número de trabajadores es 5.

Por otra parte, se aplicó una **entrevista** al dueño del local seleccionado, en donde se le realizaron preguntas de carácter administrativo-económico. Es necesario mencionar, que por los enfoques mencionados y los tipos de investigación que se establecieron, el análisis final se lo hará en base a los resultados que arrojen los cálculos de las derivadas.

**Muestra.-** Como el propósito de la investigación fue establecer una relación con los Costos de Inventarios de la Bodega de Acopio Ángel del Mar y la NIC 2, se consideró propicio tener como muestra para esta investigación, el Control de las Existencias y su abastecimiento dentro de las Bodegas. Para el desarrollo del análisis muestral, se ha calificado pertinente, destacar el uso de la una

muestra no representativa para el tipo de población, pues el análisis que se hará sobre el tema de investigación, se lo realizará de acuerdo a los criterios de los autores.

### 3. Resultados

#### Propuesta

La Bodega de Acopio Ángel del Mar se caracteriza por almacenar y distribuir pesca blanca en el mercado local y extranjero, utilizando un tipo de inventarios empírico e informal. Como el objetivo del proyecto es relacionar estos dos asuntos (NIC 2 y los Costos de Inventarios de la bodega de acopio), se consideró necesario construir un ejercicio matemático para poder entender cómo se debe aplicar el manejo de Costos de Inventarios en los periodos críticos y regulares de almacenamiento en el local seleccionado, por lo que se considera la propuesta es la siguiente:

La Bodega de Acopio Ángel del Mar compró en el mes de marzo (fecha de veda general en el litoral ecuatoriano), a los diferentes pescadores del Puerto Santa Rosa 14.000 libras de pescado en 8 pedidos. El costo por transportar la mercadería hasta el local es de \$70,00 al mes, el costo de almacenamiento está dado por los siguientes datos (Hoffmann, Bradley, & Rosen, 2002): Gastos de Agua: \$100,00 - Gastos de Luz: \$80,00 - Gastos Varios: \$100,00

**Tabla 1**

*Sueldo de los trabajadores:*

NÚMERO DE TRABAJADORES	ESTANCIA EN LAS BODEGAS	SUELDO	TOTAL SUELDOS
3	Trabajadores Fijos.	\$360,00	\$ 1.080,00
2	Trabajadores Variables.	\$330,00	\$ 660,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$1.740,00</b>

Fuente: Bodega Ángel del Mar

Cada libra de pescado fue comprada a \$1,25. Suponga que la mercadería es vendida constantemente y que cada pedido llega justo cuando se está acabando el pedido anterior.

¿Cuántas libras debe comprar la Bodega de Acopio Ángel del Mar en cada pedido para minimizar sus costos en el próximo periodo de veda?

#### PROCESO:

Se necesita saber cuántas libras de pescado la Bodega de Acopio Ángel del Mar debe comprar en cada pedido para minimizar sus costos. La función de los Costos Totales estaría dado por la siguiente ecuación:  $C. \text{Totales} = C. \text{de Compra} + C. \text{de Pedidos} + C. \text{de Almacenamiento}$ .

Sea  $l$  el número de libras de pescado que la Bodega necesita comprar en cada pedido y  $C(l)$  el costo total en dólares, entonces:

<p><b>COSTO DE COMPRA</b></p> <p><math>C. \text{de Compra} = N^\circ \text{ de lb(s) compradas} * V. \text{venta de pescadores}</math></p> <p><math>C. \text{de Compra} = 14000 \text{ lb(s)} * \\$1,25</math></p> <p><math>C. \text{de Compra} = \\$17.500,00</math></p>
---

Elaborado por: Autor

Como se compran 14.000 lb(s) al mes y cada pedido contiene  $l$  libras de pescado, el número de pedidos es  $\frac{14.0000}{l}$ , entonces:

$$\begin{aligned} & \text{COSTO DE PEDIDOS} \\ C. \text{ de Pedidos} &= \frac{\left(\frac{G. \text{ de Transporte}}{8}\right) * N^{\circ} \text{ de lb(s) compradas}}{x} \\ C. \text{ de Pedidos} &= \frac{\$8,75 * 14.000 \text{ lb(s)}}{x} \\ \mathbf{C. \text{ de Pedidos}} &= \frac{\mathbf{\$122.500,00}}{x} \end{aligned}$$

Elaborado por: Autor

El almacenamiento de la mercadería está dado por la sumatoria de todos los insumos. Como se quiere comprar  $l$  libras de pescado para optimizar los costos y se tiene que 14.000 lb(s) se compran al mes; entonces:

$$\begin{aligned} & \text{COSTO DE ALMACENAMIENTO.} \\ C. \text{ de Almacenamiento} &= \left(\sum \text{Insumos}\right) \frac{l}{N^{\circ} \text{ lb(s) compradas al mes}} \\ C. \text{ de Almacenamiento} &= (\$2.020,00) \frac{l}{14.000} \\ \mathbf{C. \text{ de Almacenamiento}} &= \mathbf{0,14l} \end{aligned}$$

Elaborado por: Autor

$$C(l) = 17.500 + \frac{122.500}{l} + 0,14l$$

Como el objetivo del proceso es minimizar los costos y que estos no salgan del rango establecido, entonces se considerará un rango específico dado por  $(0 < l \leq 14.000]$

### Proceso de optimización.

1. Se deriva la ecuación del Costo.

$$C'(l) = -\frac{122.500}{l^2} + 0,14$$

2. La nueva ecuación se iguala a cero y se despeja la variable.

$$-\frac{122.500}{l^2} + 0,14 = 0$$

$$\sqrt{\frac{122.500}{0,14}} = l^2$$

$$l = 935,41 \text{ lb(s)}$$

**RESPUESTA:**

La bodega de acopio Ángel del Mar, en el próximo periodo de veda, debería comprar 935,41 lb (s) para optimizar sus costos.

**COMPROBACIÓN:**

$$C(l) = 17500 + \frac{122.500}{1.750} + 0,14(1.750)$$

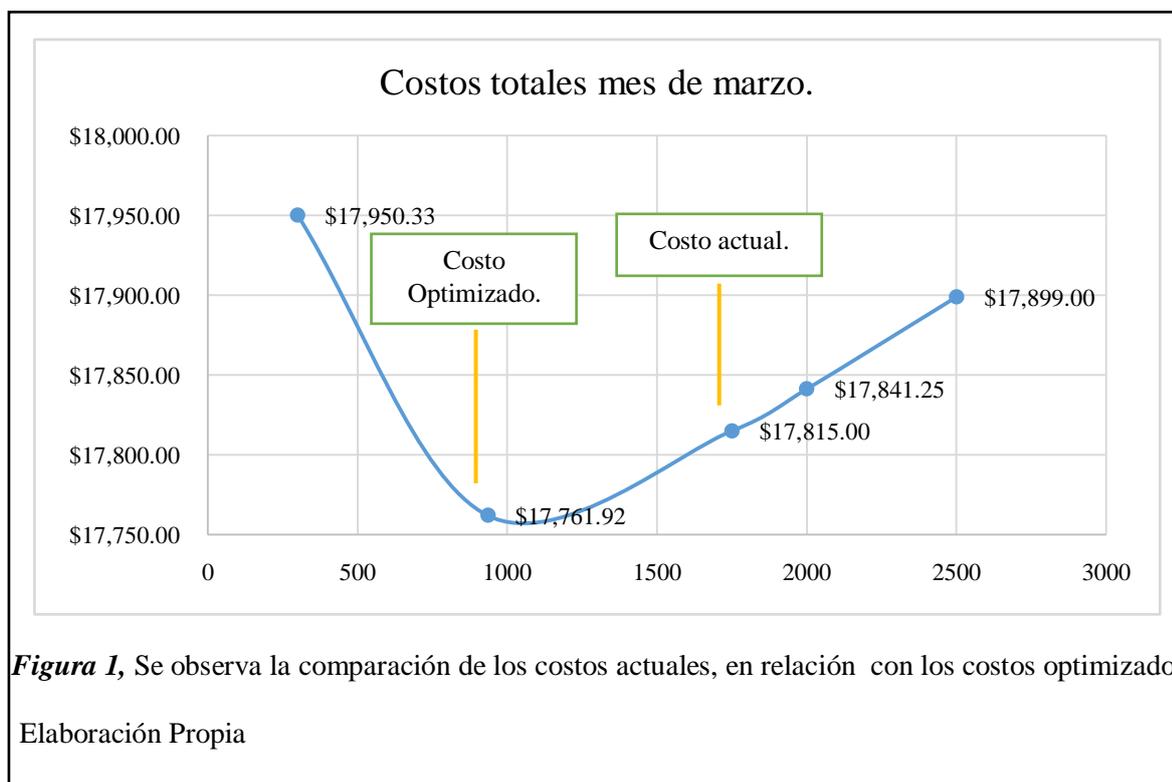
Nota:  $\frac{\text{Libras Compradas}}{\text{N° de Periodos}} = \frac{14500}{8} = 1750$

**CT = \$17.815,00**

$$C(l) = 17500 + \frac{122.500}{935,41} + 0,14(935,41)$$

**CT = \$17.761.91**

**Ahorro: \$53,09**



**Figura 1,** Se observa la comparación de los costos actuales, en relación con los costos optimizados

Elaboración Propia

**Análisis del contenido:** El ejercicio de optimización dio como resultado que la bodega de acopio Ángel del Mar, para poder reducir sus costos totales en un periodo crítico; debería comprar 935,41 libras en cada pedido, ahorrándose \$53,09 en cada orden. Para evidenciar que el ejercicio propuesto está dentro de los lineamientos de optimización, se asignó aleatoriamente valores (número de libras) a la variable de la ecuación, incluyendo el 935,41 del ejercicio.

Graficando los valores, se observa que el punto más bajo de la curva de costo corresponde al hecho de haber utilizado el valor de libras propuesto en el ejercicio. Esto dio como conclusión que a mayor número de libras compradas, a partir del número de libras optimizado, la bodega de acopio

gastará más dinero por comprar la mercadería, y por consiguiente; si compra menos libras del valor optimizado, la bodega de acopio gastará más dinero en almacenar que vender.

#### 4. **Discusión**

Del estudio "Caso de almacenamiento y comercialización de la pesca blanca en la bodega de acopio "Ángel del Mar" aplicando derivadas en relación a costos e inventarios, (aplicación NIC 2), en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, periodo 2014-2015" en el que se observó y recibió información por parte del personal que labora en mencionada bodega y también de acuerdo a la entrevista realizada al propietario de la misma, en consenso se llegó a determinar que es necesario replantear los procedimientos de almacenamiento y comercialización.(Olazábal, Mora, & Mantilla, 1980), tal como lo manifiesta (Zapata, 2011), Contabilidad general.

La investigación nos da las pautas respectivas para lograr los objetivos previstos de las necesidades ante la situación determinada mediante la comercialización y producción con el que se obtiene mayores ingresos siendo este muy rentable e inferior en el mercado. Tal como lo manifiesta como la administración estratégica (Thompson & Strickland, 2012)

Mencionada microempresa no solo se basa en la comercialización de sus productos de manera interna sino también de manera externa es decir fuera de la Provincia de Santa Elena. Tal como lo determina el comportamiento organizacional(Robbins , 2004)

En el estudio realizado se comprobó que existen dos épocas bien definidas: Auge, en donde la comercialización aumenta como también la época de veda en donde disminuye la comercialización, que por lo general es una gran amenaza para todos los que se dedican a la comercialización y así cada microempresa va teniendo una baja rentabilidad cuando se presenta dicho problema, que no solo trae consecuencias al puerto pesquero sino también al personal que se decía a esta actividad pesquera. (Subsecretaria de Recursos Pesqueros)

En la investigación se analizó las medidas que debería tomar el personal para que su rentabilidad no se vea amenazada, ya que esto podría incidir en el desarrollo de la microempresa, por lo que debe acudir a la comercialización de otros tipos de peces que tienen mucha acogida e identificar cual es el producto que más sobresale por medio de los demás puestos para poder reemplazarlo y así su actividad dentro del mercado no se vea afectada en las épocas de veda.(Ministerio de Pesca - Cooperación técnica Suiza, 1990)

#### 5 **Conclusiones**

- La pesca blanca artesanal es una de las actividades productivas y económicas más representativas en la Provincia de Santa Elena, por cuanto la mayoría de sus habitantes, tienen este oficio como su medio de sustento familiar.
- Las bodegas de acopio que se dedican al almacenamiento y expendio de los Productos del mar, en especial la empresa Ángel de mar, contribuyen al desarrollo socio-económico de la provincia y del país.
- Las empresas dedicadas al acopio, venta y comercialización de productos de mar, no llevan un adecuado manejo de sus costos e inventarios, por cuanto no utilizan ningún sistema de cálculo y contable para optimizar sus recursos en los periodos críticos.

- Es propicio recomendar al propietario de la Bodega de Acopio Ángel del Mar, utilizar este cálculo de costo para optimizar sus recursos en los periodos críticos, debido a que se están siguiendo los lineamientos que sugiere la NIC 2.

## 5. Referencias

- Benavides, A. & Lupe, G. (2014). El sector pesquero de Santa Elena: Análisis de las estrategias de comercialización. *Ciencias Pedagógicas e innovación, UPSE*.
- Gobierno Autónomo Provincial de Santa Elena. (2010). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial de Santa Elena*. Plan de ordenamiento Territorial, Gobierno Provincial de Santa Elena, Santa Elena.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MacGraw-hill/Interamericana.
- Hoffmann, D. L. (2006). *Cálculo Aplicado para Administración Economía y Ciencias Sociales*. Mc. Graw-Hill.
- Hoffmann, L., Bradley, G. & Rosen, K. (2002). *Cálculo Aplicado para Administración, Economía y Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Censo poblacional*. Censo, INEC, Departamento de Estadísticas.
- Junta de Normas internacionales de Contabilidad. (2005). *Existencias*. En J. d. Contabilidad, Norma Internacional de Contabilidad. Londres, Inglaterra.
- Ministerio de Pesca - Cooperación técnica Suiza. (1990). *Manual de Administración de las infraestructuras pesqueras artesanales*. Lima, Perú: Copigraf S.A.
- Olazábal, M., Mora, G. & Mantilla , J. (1980). *Organizacion de un Centro de Acopio para la Comercializacion de la papa en la ciudad de Pamplona*. Bogota, Colombia.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Subsecretaría de Recursos Pesqueros. (2012). *Caletas Pesqueras*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.viceministerioap.gob.ec/flota-caletas110-palmar.html>
- Thompson, P., & Strickland, G. (2012). Administración estratégica. En P. Thompson, G. Strickland, & J. Mares (Ed.), *Administración estratégica* (págs. 4 -6). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. McGraw-Hill